
Vorwort

Enterprise Risk Management is an evolving discipline focused on a complex and still imperfectly-understood subject. In such a situation, science is advanced best by collecting data from multiple, independent sites. (Kaplan 2015, S. xiii).¹

Das ist ein Zitat von Professor Kaplan, Senior Fellow, Marvin Bower Professor of Leadership Development, Harvard Universität. Seine Aussage ist stellvertretend für das, was wir auch im deutschsprachigen Raum zur jungen Disziplin Enterprise Risk Management (im Folgenden ERM) feststellen: ERM wird in der Forschung, Beratung und Praxis sehr verschieden interpretiert und gelebt. Unter dem Schlagwort ERM verbergen sich häufig noch traditionelle Risikomanagement-Ansätze, die einen starken Fokus auf den Finanzbereich aufweisen und keinen Bezug zur strategischen Unternehmenssteuerung erkennen lassen. Ein unternehmensweites, gleichberechtigtes Management aller Risikokategorien in einem konsistenten ERM-Framework fehlt. Zahlreiche ERM-Projekte scheitern an deren Komplexität und am Aufwand. Eine positive Risikokultur, die aus dem ERM generierte Informationen zur Unterstützung der Unternehmenssteuerung als Selbstverständnis versteht, ist leider häufig Wunschdenken.

Modernes Risikomanagement hat den Anspruch, ein strategisches Führungsinstrument zu sein, das Werte für das Unternehmen schafft. Die Forschung ist darum bemüht, mit aufwendigen Datenerhebungen und komplexen multivariaten Datenanalysen solche Werte sichtbar zu machen, aber nur teilweise mit Erfolg. Die Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse in die Praxis ist schwierig, da sich keine konkreten Handlungsempfehlungen für das eigene Unternehmen ableiten lassen, wie ERM tatsächlich umgesetzt werden soll. Klar ist, dass sich ERM als Begriff für modernes, strategieorientiertes Risikomanagement etabliert hat. In der praktischen Umsetzung und akademischen Validierung stehen wir jedoch noch ganz am Anfang.

Das vorliegende Herausgeberwerk folgt den Gedanken von Professor Kaplan und beleuchtet die komplexe Thematik aus verschiedenen und unabhängigen Perspektiven,

¹Kaplan RS (2015) Foreword. In: Fraser J, Simkins B, Narvaez K (Hrsg.) Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices. Wiley, Hoboken, N.J.

um die Forschung und Praxis einen Schritt weiter zu bringen. Die vorliegenden Erkenntnisse und Empfehlungen zu ERM mit all seinen Facetten basieren auf Forschungsprojekten, Praxiserfahrungen der Autoren und zahlreichen formellen und informellen Diskussionen mit Risikomanagern, Vorstandsmitgliedern, Aufsichtsräten und internen Revisoren.

Vor dem Hintergrund dieses Wissens haben wir das vorliegende Herausgeberwerk wie folgt strukturiert:

Im ersten Kapitel werden die Erfolgskriterien definiert, die für ein entsprechendes, angewandtes ERM-Rahmenwerk gültig sind. Unter ERM wird dabei ein unternehmensweit abgestimmter Prozess verstanden, mit dem Unternehmen alle Schlüsselrisiken identifizieren, bewerten und aktiv steuern, um Unternehmenswerte für die Anspruchsgruppen zu generieren. Ausgehend von dieser Definition wird im Kapitel erläutert, welche zentralen Erfolgskriterien modernes Risikomanagement ausmachen und worauf in der Praxis besonders geachtet werden muss, damit die Erfolgspotenziale von ERM ausgeschöpft und Unternehmenswerte geschaffen werden können.

Noch einen Schritt weiter geht es im darauf folgenden Kapitel, wenn der Bezug von ERM zur „organisationalen Resilienz“ untersucht wird. Der Umgang mit Ungewissem erfordert von Organisationen eine Resilienzkompetenz. Diese muss organisationale, individuelle und teamorientierte Faktoren berücksichtigen und bestehende Konzepte integrieren. Zudem gilt es, die eigenen, kritischen Aktivitäten analytisch zu bewerten. Im Kapitel wird hierzu das Instrument der „Funktionalen Resonanzanalyse“ verwendet und illustriert.

Im anschließenden dritten Kapitel wird das Thema „Schutz kritischer Infrastrukturen“ systematisch aufbereitet. Das Kapitel zeigt die Relevanz kritischer Infrastrukturen für moderne Volkswirtschaften und Gesellschaften auf und weist auf die Herausforderungen hin, die mit dem Schutz solcher Infrastrukturen verbunden sind. Unter Bezugnahme auf das Konzept der Resilienz wird ein Lösungsansatz vorgestellt und mit einer Übersicht über verschiedene nationale und internationale Bestrebungen zum Schutz kritischer Infrastrukturen illustriert. Dabei wird deutlich, dass effektive Ansätze nicht nur auf der staatlichen, sondern auch auf der einzelbetrieblichen Ebene eines Infrastrukturbetreibers ihren Niederschlag finden müssen und dass eine intensive Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Ebenen unabdingbar ist. Der Schutz kritischer Infrastrukturen ist mehr oder weniger eine Regulierung, die insbesondere großen Infrastrukturbetreibern spezifische ERM-Aktivitäten vorgibt, dort also weniger Wahlmöglichkeiten bestehen – aber umso mehr Compliance erforderlich ist.

Das nächste Kapitel wagt danach eine Standortbestimmung von ERM bei Schweizer Unternehmen und rundet das Informationsangebot zum ERM generell ab. Die Analyse basiert auf dem im Jahr 2016 veröffentlichten COSO-Rahmenkonzept-Entwurf „Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance“. Im Kapitel wird der aktuelle Stand aufgezeigt und kritisch beleuchtet. Die Analyse wurde anhand

der fünf Komponenten des neuen COSO Frameworks gegliedert. Es offenbaren sich mehrere Baustellen in der Unternehmens-ERM-Themenlandschaft. Zentral scheint unter anderem die kontinuierliche Bearbeitung der Risikokultur.

Ein weiteres Spezialthema ist das der Risikoberichterstattung. In der Schweiz müssen Unternehmen, die nach dem Rechnungslegungs-Standard IFRS ihre Jahresrechnung präsentieren, keine Informationen über die Durchführung einer Risikobeurteilung im Sinne des Schweizer Gesetzes offenlegen. Zu erwähnen ist jedoch, dass unter IFRS Offenlegungspflichten existieren, welche Elemente der Lageberichterstattung gemäß Schweizerischem Obligationenrecht enthalten. Beim Lagebericht nach neuem Rechnungslegungsrecht steht die Vermittlung des Gesamtbilds der Unternehmenslage im Zentrum. Praktisch stellen sich hier viele Fragen. Im Kapitel wird darauf eingegangen, wie die Risikoberichterstattung im Geschäftsbericht positioniert ist, wie die Inhalte des Risikoberichts ausgestaltet sind und wie detailliert die Angaben sind resp. sein sollten.

Das sechste Kapitel ist den „Risiken bei Generierung von Wachstumsoptionen“ gewidmet. Der Aufbau neuer Geschäftsfelder im dynamischen Unternehmensumfeld ist mit zahlreichen Herausforderungen und Unsicherheiten verbunden. Notwendig ist hier ein aktives Management nicht nur von Strukturen und Prozessen, sondern auch der Kernkompetenzen. Zur Herstellung von Innovationsdynamik werden verschiedene Empfehlungen formuliert: die Akzeptanz von Unsicherheit und begrenztem Wissen, die Schaffung einer offenen Unternehmenskultur, die Förderung von Experimenten in den Geschäftsbereichen, eine beschleunigte Aufnahme von externem Wissen sowie die Implementierung von Ergebnisverantwortung in den einzelnen Geschäftssparten.

Schließlich widmet sich das letzte Kapitel dem Thema des „Business Continuity Management“ (BCM). Dieser Beitrag stellt eine Einführung ins BCM für Risikomanagende zur Verfügung und erläutert dazu zentrale Konzepte, wie die Business Impact Analyse, Business Continuity Pläne, Wiederanlauf und Wiederherstellung. Da BCM heute als standard- und regulierungsgetriebene Fachdisziplin wahrgenommen werden kann, wird auch kurz auf die verschiedenen heute gebräuchlichen Standards bzw. Normen für BCM eingegangen. Die Unterschiede in der grundsätzlichen Denkweise zwischen BCM-Praxis (Business Continuity Planern) und ERM-Praxis wird deutlich. Hier wird zum sauberen Anschluss von BCM und ERM angeregt, die Gemeinsamkeiten und Synergiepotenziale zwischen den beiden Fachbereichen zu suchen und zu betonen. Dabei kann BCM als Element des ERM verstanden werden, das folgenschwere Risiken im Zusammenhang mit Betriebsunterbrechungen mittels spezifischer Instrumente identifiziert und reaktive Maßnahmen dafür entwickelt, welche letztendlich die Resilienz der Organisation stärken.

Der vorliegende Herausgeberband hält also ein reichhaltiges Programm parat und richtet sich an alle Leser, die Aufgaben in einem ganzheitlichen Risikomanagement übernehmen oder als Risikomanager tätig sind, und über die Grenzen der reinen

Risikoverwaltung hinausblicken möchten. Ebenfalls angesprochen sind alle, die zum Thema ERM forschen und lehren. Bevor wir uns nun aber vertieft mit wichtigen Aspekten von ERM auseinandersetzen, wollen wir uns ganz herzlich bedanken:

- bei allen Autoren dieses Herausgeberwerks, die sich mit viel Engagement und Herzblut ihren Beiträgen gewidmet haben;
- bei allen Risikomanagern, die uns im Verlauf der letzten zehn Jahre bereitwillig Einblick in ihre Arbeit gewährten;
- bei Herrn Marcel Fallegger der Hochschule Luzern – Wirtschaft, der uns neben seinem Fachbeitrag in allen administrativen Belangen wesentlich unterstützt hat;
- beim Departement Wirtschaft der Hochschule Luzern, das dieses Projekt finanziell unterstützt hat;
- bei allen Kolleginnen aus dem Lektorat, der Herstellung und dem Marketing für die großartige Unterstützung und die Ermöglichung dieses Herausgeberwerks;
- bei unseren Angehörigen für die Geduld und das Verständnis für die etlichen „schreibbedingten Abwesenheiten“.

Wir wünschen Ihnen zahlreiche „Aha-Erlebnisse“ bei der Lektüre, viel Erfolg bei der Umsetzung oder Weiterentwicklung Ihres Enterprise Risk Managements und spannende Inputs, die Sie in Ihre eigenen Praxis-, Forschungs- und Beratungstätigkeiten einfließen lassen können.

Zug
Luzern
Juni 2017

Stefan Hunziker
Jens O. Meissner

Ganzheitliches Chancen- und Risikomanagement

Interdisziplinäre und praxisnahe Konzepte

Hunziker, S.; Meissner, J.O. (Hrsg.)

2018, XI, 194 S. 42 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17723-2